

AP2

Andra
AP-fonden

RIKTLINJER FÖR RÖSTNING



INLEDNING

Som ägare är fondens övertygelse att välskötta bolag har större möjligheter att vara framgångsrika. Att påverka bolag i positiv riktning för att på lång sikt öka fondens avkastning och samtidigt bidra till en hållbar utveckling är därför centralt för fondens ägarstyrningsarbete.

Vårt ägarstyrningsarbete syftar till att långsiktigt agerande för att skydda och skapa värden – utifrån ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Arbetet innefattar dialoger, röstning och samverkan med andra intressenter och ägare.

Vår ägarpolicy ger övergripande riktlinjer för hur ägarstyrningsarbetet kan bidra till god utveckling i våra portföljbolag och hur vi därmed kan tillföra värde som ansvarsfull ägare.

Därutöver har fonden en hållbarhetspolicy, en för mänskliga rättigheter samt en policy mot avskogning och markomvandling.

I syfte att öka förståelsen för vad AP2 förväntar sig av bolag inom hållbarhetsrelaterade områden, har dessa Riktlinjer för röstning formulerats i tillägg till ägarpolicy. Även om hänsyn måste tas till lokala regelverk och lagstiftning i många ägarstyrningsfrågor, strävar riktlinjerna mot en global tillämpning.

Dessa riktlinjer för röstning baseras på ägarpolicy och har tre uttalade syften:

1. Ge bolagen vägledning i hur fonden vanligtvis röstar i vissa frågor kring förslag som framläggs till aktieägarna.

2. Kommunicera fondens åsikter om andra viktiga frågor som styrelser kan komma att hantera.
3. Ge vägledning och struktur i fondens interna arbete för ett konsekvent agerande.

AP2:s arbete med ägarstyrning tar sin utgångspunkt i fondens tio ägarprinciper, vilka ska ses som riktlinjer snarare än fasta regler. En samlad bedömning görs således utifrån respektive bolag och dess specifika förutsättningar i varje separat fråga. Ägarprinciperna gäller främst börsnoterade bolag och utgår från fondens syn på bolags struktur för *aktieägarskydd* och *effektiv styrning*:

- Ett relevant skydd av aktieägarnas intressen med betoning på minoritetsägarnas skydd, såsom lika rätt till röstning i relevanta frågor, oberoende extern granskning och en korrekt och fullständig rapportering från bolag utgör den första grundstenen för god ägarstyrning.
- En utvecklad och effektiv styrning av ett bolag ser AP2 som den andra grundstenen för att uppnå god ägarstyrning. En oberoende styrelse, som aktieägarnas förlängda arm, borgar för ett effektivt ledarskap av och bollplank till bolagets ledning men också för en god hantering av intressekonflikter.

AP2:S 10 ÄGARPRINCIPER

AKTIEÄGARSKYDD

1. Kapitalstruktur
2. Bolagsstruktur
3. Rösträtt
4. Revisorns roll
5. Information och informationsgivning
6. Hållbarhet

EFFEKTIV STYRNING

7. Riskhantering och riskkultur
8. Styrelse och valberedning
9. Ledning och ledningsersättning
10. Företagskultur och affärsetik



RÖSTNING

AP2 är en oberoende aktieägare, både i relation till olika ägarsfärer och till svensk regering och andra myndigheter. Detta innebär att fonden har goda förutsättningar att agera som en engagerad och långsiktig ägare. Att som aktieägare använda sin rösträtt på bolagsstämman är en av de viktigaste möjligheterna att påverka ett bolag. Därför är AP2 aktiv på både svenska och utländska stämmor och utnyttjar sin rösträtt.

Formen för genomförandet av bolagsstämmor kan se olika ut; fysiska, digitala eller så kallade hybridstämmor där bolag erbjuder en kombination av fysiskt möte och digital åtkomst. Den senare varianten innebär såväl digital åtkomst till stämma (ljud och bild) och möjlighet att rösta i realtid. AP2 anser att bolagsstämma alltid ska hållas fysiskt, oavsett om

bolaget samtidigt håller stämman digitalt eller inte.

Viktiga aspekter att ta hänsyn till och balansera är å ena sidan aktieägarnas behov av tillgång till styrelseledamöter och möjlighet till en meningsfull och interaktiv dialog och å andra sidan en praktisk möjlighet för alla intresserade aktieägare att kunna delta på stämman. Förutsatt att en kostnadseffektiv teknisk lösning som stödjer alla aktieägares rättigheter och intressen finns på plats, förespråkar därför AP2 hybridstämmor som framtida möjliga alternativ till fysiska stämmor.

I fall då fonden röstar emot styrelsens förslag på svenska stämmor, motiveras detta till bolaget före stämman.

AP2 röstar som princip:

- Ja till emissions- och återköpsmandat med
 - begränsad storlek innebärande en maximal utspädning om 10 procent av totalt antal aktier vid stämotillfället.
 - tidsbegränsning intill nästa årsstämma eller max 18 månader.
 - rimlig prisbegränsning.
- Större mandat kan i undantagsfall godkännas om särskilda skäl finns.

Ägarprincip 1 - Kapitalstruktur

Styrelse och ledning har det huvudsakliga ansvaret för att bolaget har en effektiv och ändamålsenlig kapitalstruktur. Kapitalstrukturen ska ta hänsyn till förväntade resultat, kassaflöden, finansiell ställning, investeringsnivåer och kapitalkostnaden sett över en konjunkturcykel. Beslut om utdelning, emission och återköp av aktier ska fattas av aktieägarna. Förändringar av bolagets kapitalstruktur genom emission eller återköp av aktier som genomförs efter bemyndigande av bolagsstämma, ska motiveras av styrelsen och vara rimliga i storlek.

UTDELNING

AP2 förväntar sig att bolag fortlöpande kommunicerar bolagets uppfattning om hur dess optimala och långsiktiga kapitalstruktur ser ut samt bolagets kapitalbehov. Genom denna information tydliggörs för aktieägarna vilken utdelningskapacitet som finns i bolaget. AP2 anser att kapital som inte effektivt kan användas för att säkerställa eller utveckla bolagets verksamhet i enlighet med dess strategi, bör distribueras till aktieägarna.

För aktieägare i vissa länder, kan utdelning i form av aktier vara mer förmånligt. AP2 stöttar därför möjligheten till denna form av utdelning förutsatt att möjligheten till kontant utdelning därmed inte begränsas.

EMISSION

För att justera kapitalstrukturen på längre sikt förespråkar AP2 företrädesemissioner eller inlösen i första hand. Förvärv av egna aktier, företrädesvis det billigaste aktieslaget, kan också användas.

Nyemissioner ska i första hand beslutas på bolagsstämma och genomföras som kontantemissioner med företrädesrätt för bolagets befintliga aktieägare. Utspädningseffekten ska tydligt redovisas.

Riktade emissioner (utan företrädesrätt till befintliga aktieägare) kan vara godtagbara om särskilda skäl före-

ligger. Villkoren för emissionen, såsom motiv och prissättning, bör ha sin utgångspunkt i de specifika förhållanden som föranleder själva emissionen och ska transparent redovisas.

I fall där stämman bemyndigar bolagets styrelse att genomföra emissioner, bör detta beslut begränsas vad gäller utspädning och tidsperiod.

Vid apportemissioner ska en grundlig och tydlig värdering finnas tillgänglig för aktieägarna så att en bedömning av emissionen i förhållande till förvärvade tillgångar kan göras.

ÅTERKÖP

AP2 anser att förslag om återköp av aktier ska vara väl motiverade av styrelsen och normalt uppgå till högst 10 procent av utestående aktier. Då styrelsen har att ta ställning till hur överskottslikviditet ska distribueras till aktieägarna ska de bland annat beakta de särskilda risker som föreligger vid återköp av aktier såsom till exempel handelsdrivna kursrörelser, relationen mellan olika aktieslag och påverkan på rörliga ersättningsprogram. Försäljning av återköpta aktier över börs ska inte tillåtas, förutom om det sker som en del i att säkra bolagets aktierelaterade incitamentsprogram.

Ägarprincip 2 - Bolagsstruktur

Företagsförvärv, försäljningar och investeringar ska göras för att bidra till den långsiktiga utvecklingen av bolag i syfte att öka aktieägarvärde.

Det är viktigt att beslut om företagsförvärv och investeringar sker i enlighet med bolagets strategi och att besluten systematiskt följs upp. Det är särskilt viktigt att bolag som har en strategi byggd på förvärv har metoder och processer för beslut och uppföljning av företagsköp.

Uppköpsförhindrande strukturer (bland annat så kallade "poison pills") är i allmänhet inte i aktieägarnas intresse då de kan innebära en

inskränkning i aktieägarnas rättigheter, eftersom tillgångarna inte kan realiseras till marknadsmässiga villkor. Införandet av sådana åtgärder bör vara föremål för aktieägares godkännande och i förekommande fall ha kort giltighetstid.

AP2 röstar som princip:

- Ja till föreslagna företagstransaktioner med god transparens och som bedöms bidra till ökat aktieägarvärde.
- Nej till föreslagna företagstransaktioner vid bristfällig transparens kring strategi, konsekvenser för bolaget och aktieägare eller potentiella intressekonflikter.
- Nej till föreslagna företagstransaktioner där aktieägare inte behandlas lika.
- Nej till förslag om införande eller förlängning av uppköpsförhindrande strukturer (så kallade "poison pills") och ja till att dylika hinder avskaffas.

AP2 röstar som princip:

- Nej till nya aktieslag med annan rösträtt än befintligt aktieslag.
- Nej till förslag som begränsar aktieägares rösträtt.
- Ja till förslag som ger aktieägare rätt att, med rimliga villkor, kalla till extrastämma.
- Ja till välgrundade aktieägarförslag som bedöms gynna bolag på lång sikt, omfattar relevanta sakfrågor eller förbättrar transparensen i information till aktieägare.

Ägarprincip 3 – Rösträtt

Skyddet av aktieägares rättigheter är ett väsentligt krav för minoritetsägare i noterade bolag. En grundläggande princip gällande rösträtt är principen "en aktie - en röst", vilket innebär att en aktieägares rösträtt bör vara direkt kopplad till ägarandelen. Resonemanget har direkt koppling till vikten av att skydda minoritetsägars intresse.

EN AKTIE – EN RÖST

AP2:s principiella inställning är att en aktie ska ge rätt till en röst. Ett system där aktier har lika rösträtt kopplar på ett tydligt sätt samman röstning med aktieäggande och stödjer därmed grundtanken om vikten av ett långsiktigt och aktivt ägarskap.

Fonden är därför generellt positiv till att minska eventuella skillnader i rösträtt mellan olika aktieslag och är emot att nya sådana strukturer skapas. För existerande strukturer, ska rättigheterna för aktieägare med mindre rösträtt beaktas. Denna grupp ska inte förfördelas ekonomiskt, till exempel i samband med ägarförändringar, såsom offentliga uppköpserbjudanden och avknoppningar. Så är exempelvis fallet med det svenska systemet med olika typer av stamaktier med olika röstvärde; A- och B-aktier, där det finns tydliga regler till skydd för de som innehar de röstsvaraktierna.

Ytterligare en aspekt som påverkar minoritetsägars förutsättningar att utöva sitt ägande, är bolagens minimikrav på ägarandel för att kalla till extrastämmor. En vanligt förekommande och rimlig gräns på lägst andel ägande ligger på mellan 5 och 10 procent.

AKTIEÄGARFÖRSLAG

Styrelser bör uppmuntra aktieägarengagemang och skapa möjligheter för dialog. AP2 stöttar aktieägarförslag som bedöms gynna bolag på lång sikt, omfattar relevanta sakfrågor eller förbättrar transparensen i information till aktieägare. Fonden är en långsiktig investerare och är övertygad om att hållbarhet i slutändan påverkar ett företags finansiella resultat. Därför är det särskilt viktigt att hållbarhetsrelaterade aktieägarförslag håller en hög kvalitet och blir framläppta till stämman genom en fungerande och rättvis process. Förslag bedöms alltid utifrån varje specifikt bolag och dess förutsättningar.

I fall då aktieägarförslag erhåller röstmajoritet på enstämma, bör styrelsen senast vid nästkommande stämma rapportera status i frågan.

AP2 röstar som princip:

- Ja till föreslaget revisionsbolag förutsatt att krav på oberoende är uppfyllt och att revisionsbolaget bedöms ha erforderlig kompetens och tillräckliga resurser för att utföra revision av hög kvalitet.
- Nej till omval av ledamöter som suttit i bolagets revisionsutskott om vald revisor avgivit oren revisionsberättelse eller på annat sätt rapporterat om materiella svagheter i bolagets interna kontroll.
- Nej till val av revisor om erlagda konsultarvoden från bolaget till samme revisor under de senaste två åren överstigit 50 procent av totala arvoden.
- Nej till nyval av revisor om motivering till byte av revisor saknas.
- Nej till omval av revisorer om bolaget haft samma revisor över 10 år. Beroende på längden på revisionsuppdraget, kan fonden dessutom rösta emot ordförande och/eller ledamöter i Revisionskommitté (gäller globala marknader).

Ägarprincip 4 - Revisorns roll

En viktig förutsättning för att upprätthålla aktieägarnas förtroende är tillförlitligheten i bolagets finansiella rapportering och externa revisorns oberoende granskning av denna. Ett bolags revisionsutskott bör därför ha stort fokus på rapportering, intern kontroll och extern revision.

Valda revisorer är aktieägarnas kontrollorgan och bör väljas på stämman. Revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolagets ledning och styrelse är av avgörande betydelse för aktieägarnas förtroende för deras granskning av bolagets förvaltning. Därför stöttar fonden även rotationsregler för såväl revisionsfirma som för påskrivande revisor.

Styrelser, revisorer och aktieägare ska verka för att minimera risken för att revisorer hamnar i jävsituationer. Vid årsstämma och i årsredovisningen bör det tydligt framgå vilka övriga uppdrag revisorererna haft för bolaget och andra förhållanden som skulle kunna ha en påverkan på revisorernas oberoende. Övriga uppdrag ska endast förekomma i begränsad omfattning och redovisas tydligt på stämman och i årsredovisningen.

Ägarprincip 5 - Information och informationsgivning

Aktieägare ska erhålla komplett, relevant och uppdaterad information från bolagen. På samma sätt bör institutionella ägare vara förutsägbara, konsekventa och transparenta kring sin röstning på bolagsstämmor.

Bolag ska söka en öppen och fortlöpande dialog med aktieägarna. Bolagens information ska vara korrekt, tydlig, saklig och trovärdig. Aktieägare ska genom informationen kunna bilda sig en uppfattning om bolagets ekonomiska situation och därmed få underlag för en så korrekt bedömning av bolagets värde som möjligt. Bolag ska eftersträva tydlighet när det gäller målsättning och de finansiella och strategiska konsekvenserna av målen.

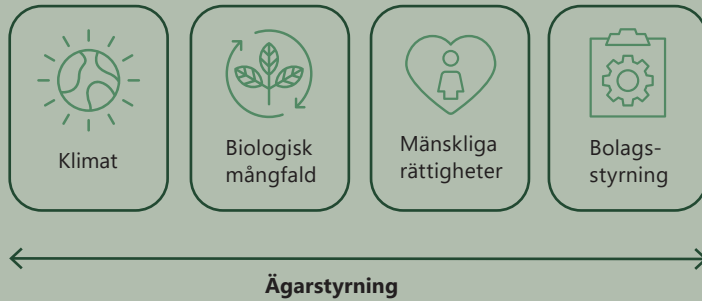
Bolag ska redovisa vilka hållbarhetsrisker som de står inför samt vilka miljömässiga och sociala konsekvenser som deras verksamhet och produkter medför. Denna rapportering bör följa

relevant lagstiftning och globala redovisningsstandarder som bidrar till att stödja investerare i deras analyser av bolagets risker och möjligheter. Se vidare ägarprincip 6 för hållbarhetsrelaterade frågor.

AP2 strävar efter att vara förutsägbara och konsekventa när vi röstar. Förutsägbarhet innebär att företag ska kunna förstå varför vi röstar som vi gör. Att vara öppen med hur fonden har röstat bidrar till vår förutsägbarhet. Därför offentliggörs all vår röstning på www.ap2.se. Konsekvens innebär att gjord röstning ska kunna förklaras utifrån ägarprinciperna.



ÄGARSTYRNING ÄR FONDENS VERKTYG FÖR ATT UTÖVA ÄGARROLLEN INOM SAMTLIGA FOKUSOMRÅDEN



AP2 röstar som princip:

- Ja till förslag som innebär krav på rapportering av
 - information relaterad till klimat, biologisk mångfald och mänskliga rättigheter som underlättar aktieägares bedömning kring risker förknippade med dessa
 - bolagets hantering av hållbarhetsrelaterade risker
 - årlig uppföljning av risker och utfall.
- Ja till förslag som ställer krav på styrelsen att antaga och implementera policyer eller ramverk för att identifiera, hantera och följa upp bolagets hållbarhetsrisker.

Ägarprincip 6 - Hållbarhet

Andra AP-fondens hållbarhetsarbete koncentreras främst till våra prioriterade fokusområden; klimat, biologisk mångfald, mänskliga rättigheter samt bolagsstyrning.

Ägarstyrning är fondens verktyg för att utöva en aktiv ägarroll inom fastställda fokusområden.

AP2 förväntar sig att bolag arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor. Fonden anser att ett långsiktigt positivt förhållningssätt till hållbarhet höjer värdet på bolag. För det enskilda bolaget innebär det att bolaget ska verka i enlighet med regler, konventioner och lagar samt därutöver proaktivt arbeta för ett sunt samspel med samhället i övrigt. Dessutom förväntar vi oss att företagen kan förklara de processer som finns för att hantera hållbarhetsrelaterade risker men också hur de identifierar och drar nytta av relaterade affärsmöjligheter.

AP2 förväntar sig att bolag tar ansvar för att följa internationella konventioner och detta gäller oavsett om de länder där bolagen verkar har undertecknat konventionerna eller har en svagare rättighetslagstiftning. De konventioner som främst åsyftas är de som Global Compact och OECD:s riktlinjer grundas på; FN:s deklaration för mänskliga rättigheter, FN:s barnkonvention, Riodeklarationen om miljö och utveckling, ILO:s kärnkonventioner samt konventioner mot mutor och korruption.

Fonden ser positivt på att bolag är medlem i FN:s Global Compact och på ett aktivt sätt tillämpar dess principer och gör dem till en naturlig del av den löpande verksamheten. Multinationella bolag ska också följa OECD:s Riktlinjer för Multinationella företag samt Riktlinjer för Bolagsstyrning.

Bolag ska ta fram explicita mål, medel och handlingsplan för hur hållbarhetspolicyen implementeras och upprätthålls. Bolag ska upprätta en redovisning av detta arbete minst en gång per år. Bolagens styrelser ska tillse

att en policy och/eller uppförandekod (Code of Conduct) upprättas som visar bolagens förhållningssätt till miljö och etik både inom bolagen och gentemot viktiga intressenter som till exempel leverantörer. Bolag bör också ha ett åtagande om nettonollutsläpp och redovisa en plan för att nå nettonoll. AP2 förväntar sig att bolag identifierar och hanterar sin påverkan på och beroende av biologisk mångfald och ekosystemtjänster. Fonden ser positivt på att bolag rapporterar i enlighet med TCFD samt TNFD.

AP2 förväntar sig också att bolag arbetar i enlighet med det ramverk som beskrivs i FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Fonden ser positivt på att bolag rapporterar i enlighet med FN:s vägledande principers rapporteringsramverk.

AP2:s utgångspunkt i bolagsstyrningsfrågor utgår i all väsentligt från Svensk kod för bolagsstyrning, med beaktan av marknadsspecifika koder och regler i utländska bolag där så bedöms relevant.

I de fall AP2 identifierar en hållbarhetsrisk i ett bolag, på grund av en incident eller genom analys av riskfaktorer, strävar fonden efter en dialog med bolaget för att säkerställa att risken eller incidenten hanteras och förebyggs. Om en dialog inte kommer till stånd, eller om bolagets hantering bedöms vara otillräcklig, kan fonden använda röstning som ett verktyg för att visa sin ståndpunkt. Översiktligt innebär detta att fonden kan markera sitt missnöje genom exempelvis att rösta emot styrelseledamot inom relevant kommitté. Ytterligare eskalering av röstning kan innebära att fonden röstar emot exempelvis hela kommittén eller styrelseordförande.



Klimat



Biologisk mångfald



Mänskliga rättigheter

<p>AP2:s riskanalys</p>	<p>AP2 analyserar regelbundet portföljens klimatavtryck och utvärderar även förväntad utveckling inom de olika tillgångs-lagen. Fondens klimatrisker, både omställningsrisker och fysiska risker, genomlysas också och analyseras med olika metoder beroende på tillgångslag.</p>	<p>AP2 analyserar regelbundet portföljens avskogningsrisk, för att identifiera de bolag som har hög risk för att orsaka avskogning i sin verksamhet och leverantörskedja, samt hur de i så fall hanterar denna risk.</p>	<p>AP2 analyserar regelbundet portföljen för att identifiera bolag med hög risk för involvering av kränkningar av mänskliga rättigheter, samt dess hantering av risken.</p> <p>Fondens verksamhet bedrivs i linje med FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter.</p>
<p>Mål och relevanta regelverk</p>	<p>Mål: AP2 ska nå nettonollutsläpp av växthusgaser senast 2045.</p> <p>Mål: AP2:s utsläpp av växthusgaser ska minska med 55 procent till 2030.</p>	<p>Mål: AP2 ska bidra till en positiv nettoutveckling för naturen senast år 2030.</p> <p>Mål: AP2 ska ha en portfölj som inte bidrar till avskogning.</p>	<p>Mål: Från och med 2030 ska mänskliga rättigheter genomsyra alla delar av fondens verksamhet.</p>
<p>Transparens och rapportering</p>	<p>AP2 förväntar sig att bolag åtar sig nettonollutsläpp senast 2050 och sätter mål för utsläppsminskningar. Bolagen ska redovisa absoluta utsläpp och utsläppsintensitet för Scope 1, 2 och 3, samt ha en tydlig klimatplan med åtgärder för att uppnå dessa mål. Dessutom ska bolagen rapportera gröna intäkter, kapitalalokering mot nettonoll, integrera klimatrisker i strategin, och följa TCFD:s (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) riktlinjer för transparens.</p>	<p>AP2 förväntar sig att bolag med hög exponering mot avskogningsrisk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gör ett åtagande om avskogningsfri verksamhet. Formaliserar denna i en policy. Implementerar processer för att säkerställa avskogningsfria leverantörskedjor. Rapporterar transparent om ovanstående gärna genom ramverket TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures). 	<p>Vi förväntar oss att bolag ska:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ha en policy för mänskliga rättigheter eller annat styrdokument som reglerar mänskliga rättighetsfrågor. Verka i linje med FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter eller OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Ha en välfungerande klagomålshantering och välfungerande gottgörelseprocess. Främja föreningsfrihet och kollektivavtal och skall formulera att samtliga anställda, även i leverantörsled, tjänar en levnadslön. Vara transparenta kring sitt arbete med mänskliga rättigheter.
<p>Förväntningar relaterat till röstning på bolagsstämmor</p>	<p>För signifikanta högutsläppande bolag vill AP2 se att bolagen uppfyller nedanstående. Fonden röstar i enlighet med dessa krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nettonoll-åtagande senast 2050. Delmål finns för minskade växthusgasutsläpp. Mäta och rapportera växthusgasutsläpp i enlighet med GHG-protokollet (Greenhouse Gas Protocol). Upprätta TCFD-rapportering. 	<p>AP2 stöttar aktieägarförslag som syftar till att bolagen uppfyller fondens förväntningar (ovan).</p> <p>AP2 kan visa sitt missnöje genom röstning mot bolag som har en mycket hög avskogningsrisk och otillräcklig hantering av denna, och som inte är villiga att ha en dialog om detta.</p>	<p>AP2 stöttar aktieägarförslag som syftar till att bolagen uppfyller fondens förväntningar. AP2 kan visa sitt missnöje genom röstning mot bolag som har en hög risk för involvering av kränkningar av mänskliga rättigheter med en otillräcklig hantering av risken, och som inte är villiga till att ha en dialog om detta.</p>

Ägarprincip 7 - Riskhantering och riskkultur

AP2 röstar som princip:

- Ja till relevanta aktieägarförslag som syftar till att öka transparens kring miljömässiga, sociala och anseenderelaterade risker.
- Bristande rapportering om dessa frågor kan motivera en röst mot
 - fastställande av årsredovisning och räkenskaper
 - den styrelseledamot som fonden anser vara ansvarig för den bristande rapporteringen.

I alla bolag föreligger det risker av olika slag som kan ha påverkan på verksamheten, människor och samhälle. Hur bolag hanterar, bedömer och kommunicerar kring dessa risker är viktig information till aktieägare.

Styrelsen ska ha en god förståelse för de risker som är förknippade med verksamheten och ska tillse att bolaget har system och processer för god riskhantering, riskanalys och riskkontroll. Processerna ska inkludera väsentliga risker relaterade till finansiella, strategiska, operativa områden såväl som hållbarhets- och sociala risker och relaterade ryktesrisker för bolaget. Styrelsens uttalade riskaptit och värderingar i bolaget ska lägga grunden för en öppen och konstruktivt utmanande intern riskkultur. De risker som tas bör vara väl kända, noga kontrollerade och bör regelbundet följas upp och utvärderas.

Bland de risker styrelsen ska ha god förståelse för utgör hållbarhetsrisker, däribland klimatrisker, en viktig kategori. Här ska inte bara de risker som påverkar bolaget beaktas, utan även hur bolagets verksamhet riskerar att påverka människor och miljö.

I styrelsens ansvar ingår också att hantera områden relaterade till etik och bolagets riskkultur. Detta bör inkludera upprättande av såväl relevanta policyer som lämpliga uppföljningsrutiner för anti-korruption, lobbying och donationer med politiska förtecken och upprättande av en oberoende och konfidentiell mekanism som säkerställer att anställda, leverantörer och andra intressenter kan rikta uppmärksamhet mot eventuella brott mot bolagets etikpolicy eller lag (s.k. visselblåsarfunktion). Se även ägarprincip 10.

Även om det yttersta ansvaret för ett bolags riskhantering åligger hela styrelsen, kan ytterligare fokus, transparens och oberoende uppnås genom bildande av en separat Riskkommitté.

Ägarprincip 8 - Styrelse och valberedning

Varje bolag ska ha en effektiv styrelse som ser till bolagets bästa på lång sikt. Det är både aktieägarnas och styrelsens ansvar att tillse att rätt förutsättningar och bra arbetsformer för ett effektivt styrelsearbete föreligger.

STYRELSENS OBEROENDE

Styrelsens oberoende är grundläggande i god ägarstyrning, vilket bland annat framhålls i G20/OECD:s principer för ägarstyrning. Utgångspunkten är att styrelser med hög grad av oberoende med större sannolikhet är bättre rustade att stötta och följa upp ledningens arbete, stå till svars inför aktieägarna men också att stärka minoritetsägarnas skydd.

En ledamot är oberoende om han eller hon inte har någon direkt eller indirekt väsentlig relation till bolaget, bolagsledningen eller bolagets större aktieägare. En väsentlig relation är en relation som rimligen kan förväntas påverka utövat av en ledamots oberoende omdöme. Vidare anser fonden en ledamot vara beroende om denne varit anställd under de tre senaste åren i bolaget, i ett närstående företag eller hos ett företag som haft en betydande rådgivande roll gentemot bolaget.

För **svenska bolag** hänvisar AP2 till Svensk kod för bolagsstyrning som en god norm för säkerställande av ledamöters oberoende. Enligt denna ska majoriteten av de stämvalda styrelseledamöterna vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst två av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

För **bolag på andra utvecklade marknader**, bör minst 50 procent av styrelsen bestå av oberoende ledamöter. I fall med majoritetsägda bolag bör motsvarande siffra vara minst 33 procent.

För **bolag på tillväxtmarknader**, bör andelen oberoende styrelseledamöter uppgå till minst 33 procent och på sikt minst 50 procent.

Oberoendefrågan är viktig att beakta vid tillsättande av ledamöter i revisions-, nominerings- och ersättningsutskott. Ledamöterna i dessa

utskott ska inte vara anställda av bolaget och en majoritet bör vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

NÄRSTÅENDETRANSAKTIONER

Transaktioner mellan bolag och dess närstående parter kan ge upphov till intressekonflikter, varför dessa bör uppmärksammas av styrelsen. Utgångspunkten är att transaktioner av denna karaktär bör ske till marknadsmässiga villkor, ha samma positiva effekt för alla aktieägare och därmed inte missgynna minoritetsägare.

För utländska bolag på marknader där lagkrav motsvarande EU:s Aktieägarriktssdirektiv inte finns, anser AP2 att närstående transaktioner bör granskas och godkännas av oberoende styrelseledamöter, redovisas öppet samt, i relevanta fall, kräva aktieägares godkännande.

AP2 röstar som princip:

- Nej till föreslagen styrelseordförande om denne också är, eller tidigare varit, VD för bolaget. Undantag kan förekomma.
- Nej till val av styrelsens ledamöter i styrelser som inte har ledamöter av båda könen.
- Nej i globala bolag till omval av delar, eller hela, nomineringskommittén om inte tillräckliga framsteg gjorts vad gäller mångfald.
- Nej i svenska bolag till relevanta ledamöter om utvecklingen av mångfald i styrelsen inte bedöms tillfredsställande.
- Nej till val av styrelseledamot som bedöms inneha ett alltför stort antal andra uppdrag med hänsyn till komplexiteten i de andra bolagens verksamhet och den tidsåtgång som krävs av ledamoten.
- Nej till omval av ledamöter som inte har minst 75 procents närvaro vid föregående års styrelsemöten utan att särskild anledning anges.

AP2 FÖRESPRÅKAR

- Att majoriteten av styrelseledamöterna ska vara oberoende.
- Individuella val av styrelseledamöter.
- Årliga val av styrelseledamöter.
- Majoritetskrav vid styrelseval.
- Att VD ej också är styrelseledamot i bolaget.
- Transparens kring ledamöters erfarenhet, kompetenser – och vid omval – närvaro vid tidigare styrelsemöten.
- Möjlighet för aktieägare att nominera kandidater till styrelser ("proxy access").
- Att stämmans röster ska räknas och uppgifter hållas offentliga.
- Fasta arvoden till styrelser.
- En strukturerad årlig utvärdering av styrelser.
- Styrelser med god mångfald.

ROLL- OCH ANSVARSFÖRDELNING

I syfte att värna om en tydlig och väl avvägd roll- och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och ledning, anser AP2 att styrelsens ordförande och verkställande direktör ska vara olika personer. Om grundaren av ett företag kombinerar dessa båda roller, kan detta stödjas under en begränsad

period förutsatt att styrelsen har vidtagit åtgärder för att minska eventuella intressekonflikter.

AP2 anser vidare att styrelseordföranden inte bör vara exekutiv annat än som en tillfällig övergångslösning. I dessa fall bör bolaget tydligt kommunicera orsak till samt en beskrivning av hur oberoendeställningen hanteras under perioden.

AP2 stöttar generellt inte förslag där ett bolags tidigare VD föreslås till styrelseordförande, om inte en tidsperiod om minst två år mellan de båda rollernas utövande föreligger.

VAL AV STYRELSE

Rätten att föreslå och rösta på styrelseledamöter på bolagstämman är grundläggande för aktieägarna. Ett

öppet och strukturerat nomineringsförfarande är därför av stor vikt för att ägarnas inflytande över val av styrelseledamöter säkerställs.

Ansvaret för nomineringsprocessen kan antingen åläggas en valberedning där de största ägarna finns representerade eller en styrelsekommitté. AP2 förespråkar det svenska systemet med ägarrepresenterade valberedningar. Fonden strävar efter att medverka i valberedningar där fonden hör till de största ägarna eller där fondens medverkan efterfrågas.

Oavsett om processen för nominering av styrelseledamöter sker inom ramen för ägarrepresenterade valberedningar eller av styrelseledda kommittéer, ska en strukturerad årlig utvärdering av styrelsen göras. Vidare bör också rekryteringsbasen till styrelser breddas med avseende på den bakgrund, kompetens och erfarenhet som bolaget behöver för sin verksamhet. Vid successionsplanering av styrelsen bör en balans ske mellan att

upprätthålla tillräcklig kontinuitet och att tillföra nya och olika kompetenser.

AP2 menar att valberedningar bör lägga fast en konkret plan för arbetet med att uppnå en god styrelsesammansättning.

AP2 anser att styrelsens ordförande inte bör vara ledamot i valberedningen utan istället adjungeras till valberedningens möten i lämplig utsträckning.

STYRELSELEDAMÖTERS KVALIFIKATIONER

Styrelseledamöters erfarenhet, kompetens, integritet och etik är av yttersta vikt. Transparens kring respektive ledamots kompetens och arbetslivserfarenhet är därmed en förutsättning för aktieägares ställningstagande vid val.

Det är också viktigt att ledmöterna har möjlighet att avsätta tillräcklig tid för uppdraget.

MÅNGFALD

AP2 betonar vikten av att styrelsen är en väl fungerande och effektiv grupp, och menar att detta bland annat förutsätter mångfald. När fonden medverkar i nomineringsarbete är mångfald ett tydligt fokusområde. Strävan efter en ökad mångfald innefattar en lämplig fördelning av styrelseledamöters kön och ålder, varierande erfarenheter och kompetens men också olika nationalitet och etnisk härkomst.

I Sverige röstar fonden emot styrelser som inte har ledamöter av båda könen. Om styrelsen har mindre än 30 procent av vardera kön kan fonden överväga att:

- rösta emot den styrelseledamot som finns representerad i bolagets valberedning eller
- rösta emot styrelsens ordförande eller
- rösta emot valberedningen om dessa personer väljs på stämman och är samma som innevarande års valberedning.

Om valberedningens motiverande yttrande ger tillfredsställande motivering

till varför bättre mångfald inte uppnåtts, kan fonden stötta förslag till styrelse.

I bolag utanför Sverige utgår fonden från respektive lands kod för bolagsstyrning i den mån en sådan finns. Om ett kön är underrepresenterat jämfört med respektive marknads kod, röstar därmed fonden i första hand emot föreslagen ordförande i nomineringskommittén, mot hela kommittén om ordförande inte är valbar och i sista hand mot styrelsens ordförande. När det finns behov av att, utöver kön, ta hänsyn till andra aspekter såsom etnicitet eller ålder för att även på detta sätt förbättra mångfalden, inkluderas detta i fondens bedömning och röstning.

ARVODE

Principiellt är AP2 av uppfattningen att det för styrelsearvoden ska finnas en tydlig koppling mellan förväntad arbetsinsats, bolagets storlek och komplexitet och den kompensation som utgår.

Fonden förespråkar fasta styrelsearvoden. Ersättning bör inte inkludera

pension, rörlig ersättning eller övriga förmåner då detta kan anses äventyra styrelsens oberoende gentemot bolaget. Finns en rörlig del i styrelsearvodet ska denna särskilt motiveras. Fonden stödjer ersättning i form av aktier som en del av beslutat fast styrelsearvode. Dessutom uppmuntras styrelsemedlemmar att själva investera i bolaget, vilket ytterligare likställer styrelsens långsiktiga intresse med övriga aktieägares. Aktieoptioner bedöms inte vara ett effektivt sätt att ersätta styrelseledamöter.

Ersättning för arbete av mer operativ karaktär i form av konsultarvode till styrelseledamot, kan påverka oberoendet negativt.

Fonden uppmanar till en transparent rapportering kring såväl ersättning till styrelse som eventuella aktieinnehav.

OBEROENDE RÅDGIVARE

Styrelsen bör ha möjlighet att rådgöra med oberoende rådgivare som ett led i utförandet av sina åtaganden. Kostnader för detta ska belasta bolaget.

Ägarprincip 9 - Ledning och ledningsersättning

Styrelsen ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse samt värna och främja en god bolagskultur. Ansvaret inkluderar bland annat rekrytering, utvärdering samt utformning av ersättning till bolagets ledande befattningshavare.



ANSVAR

I styrelsens ansvar ingår bland annat att tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga en verkställande direktör. En systematisk och strukturerad utvärdering bör dessutom vara utgångspunkt för ersättningen till VD och ledning.

Det är styrelsens ansvar att bolaget utformar sina ersättningssystem på ett ändamålsenligt sätt och att systemet kännetecknas av öppenhet och tydlighet. Styrelsen ska kunna motivera och förklara bolagets ersättningsstrategi och processen för dess framtagande. Det är också styrelsens ansvar att tillse att företagsledningens avtal är rimliga och väl avvägda.

Även i de fall det inte följer av kod

eller lag, förespråkar fonden bildande av ett ersättningsutskott, där majoriteten utgörs av oberoende ledamöter. Ersättningsutskottet ska bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper och anställningsvillkor för bolagsledningen.

TRANSPARENS

AP2 stödjer en formell process för utvärdering som säkerställer att ersättning är kopplad till prestation. Det är styrelsens ansvar att tillse att en årlig utvärdering sker av utfall, men också att en bedömning görs kring att programmet uppfyllt sitt syfte. Utvärderingen ska, i relevanta delar, på ett tydligt sätt, redovisas för aktieägarna

innan beslut tas om nya eller fortsatta incitamentsprogram. För bolag där så inte bedöms vara fallet, kommer fonden att överväga olika alternativ till agerande, såsom dialog med ersättningsutskottet och/eller röstning mot ersättningsprogram.

ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Den totala ersättningen bör medverka till att respektive ledande befattningshavare agerar på ett sätt som gynnar bolagets långsiktiga utveckling och därigenom bolagets aktieägare. Därför bör ersättningsstrukturen stödja uppfyllnad av uppställda mål och strategier där balansen mellan finansiella och hållbarhetsrelaterade värden är en vik-

tig förutsättning för långsiktigt värdeskapande. Ersättningen bör också belöna ett rimligt risktagande relativt verksamhetens riskprofil men missgynna ett alltför kortsiktigt stort risktagande.

Ersättningen till ledningen ska vara relevant, marknadsmässig, motiverande och stå i rimlig relation till bolagets storlek och resultat samt adekvat jämförelsegrupp. Vid val av jämförelsegrupp ska parametrar såsom storlek, geografi, komplexitet och verksamhetens resultat beaktas för att uppnå en användbar jämförelse. Om styrelsen använder extern part för genomförandet av jämförelsen, bör utfallet kompletteras med en

intern analys för att säkerställa rimlighet och konsekvent metod över tid.

Bolagens ersättningsriktlinjer, incitamentsprogram och ersättningsrapporter utgör tillsammans en helhet. Riktlinjerna sätter ramarna, programmen är de konkreta verktygen och rapporten redovisar utfall. Dessa bör betraktas som integrerade delar av styrelsens kommunikation kring ersättningsfrågor med oss ägare.

ÖVRIGA ERSÄTTNINGAR

Rörlig kortsiktig ersättning kan användas som en integrerad del av en ersättningsmodell i den utsträckning det bedöms att detta, tillsammans med modellens övriga delar, gagnar en långsiktig uthållig utveckling för bolaget.

Avsättning till **pensioner** för ledande befattningshavare bör ses som en del av den totala ersättningen. Fonden anser att alla pensionsavtal ska vara premiebase-
rade (avgiftsbestämda) och att pension endast ska utgå baserat på den fasta lönen, såvida inte annat följer av tillämpligt kollektivavtal.

I total ersättning kan även **övriga förmåner** inkluderas såsom försäkringar, bil- och bostadsförmåner och hälsofrämjande stöd. AP2 förespråkar en öppen redogörelse för vilka förmåner som erbjuds och att ett procentuellt tak för dessa förmåner relativt den fasta lönen fastställs. Förmåner bör inte utgöra någon väsentlig del av den totala ersättningen.

Ytterligare kontant rörlig ersättning kan vara godtagbar vid **extraordinära omständigheter**, förutsatt att de är tidsbegränsade och endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning ska motiveras i ersättningsrapporten och ha en uttalad maximal övre gräns, gärna formulerat som procent av den fasta årliga kontantlönen.

AP2 röstar som princip:

- Ja till kortsiktiga ersättningssystem där kopplingen mellan förbestämda och, för bolagets utveckling, relevanta prestationskrav och utfall är tydliga.
- Nej till ersättningssystem innehållande signifikanta engångsutbetalningar.

AP2 FÖRESPRÅKAR

- Att ersättningen, om denna utbetalas kontant, har en övre beloppsgräns.
- Att den rörliga kortsiktiga ersättningen inte överstiger 100 procent av den fasta lönen.
- Ersättningssystem med regler som möjliggör för styrelsen att kräva tillbaka del av eller hela utbetalda ersättningen om den exempelvis utbetalats på felaktiga grunder (så kallad clawback).
- Att lön under uppsägningstid och avgångsvederlag sammantaget inte ska överstiga ett belopp motsvarande två års fast lön.

AP2 röstar som princip:

- Ja om tydlig koppling finns mellan prestationskrav och ersättning.
- Nej om den totala kostnaden för programmet bedöms orimlig.
- Nej till program med vederlagsfri tilldelning av aktier och optioner utan koppling till prestation eller där tilldelningen inte bedöms som måttfull.
- Nej om programmet stödjer en orimligt stor utbetalning vid "change of control".

AP2 FÖRESPRÅKAR

- Att ersättning från långsiktiga incitamentsprogram ska utgöra den största delen av rörliga ersättningsdelar med motivering att rörlig ersättning med kortare horisont kan äventyra en långsiktig utveckling.
- Långsiktiga incitamentsprogram som har en begränsad påverkan på utspädning av aktieägarnas värde.
- Att, i enlighet med global praxis, åtminstone en del av utfallet utbetalas i aktier, för att harmonisera befattningshavarnas intressen med aktieägarnas.
- Program som har mini- och maxnivå eller andra sundhetsklausuler som skyddar bolaget mot orimliga utfall.
- Ett eget risktagande för deltagarna i aktieprogram genom egen investering i bolagets aktier. Om bolaget väljer att matcha med ytterligare aktier, bör dessa vara kopplade till prestationskrav alternativt måttfulla och väl motiverade.
- Att deltagarna köper optioner till marknadspris och inte erhåller någon subvention från bolaget, såvida denna inte kopplas till ett prestationskrav.

LÅNGSIKTIGA INCITAMENTSPROGRAM

Syfte och ansvar

Främsta syftet med långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram ska vara att säkerställa att ledande befattningshavares ekonomiska intressen på ett sunt sätt sammanfaller med aktieägarnas. Programmet ska vara en del av en kommunicerad långsiktig ersättningsstrategi och ha en tydlig koppling mellan prestation och utfall. Bolagsstyrelser är bäst positionerade att identifiera de mest relevanta och väsentliga prestationsmålen för sina företag. Långsiktiga incitamentsprogram (LTIP) är ett av de viktigaste verktygen för att samordna ledningens beslut med dessa prestationsmål. Det åligger styrelsen att förklara sambandet mellan uppsatta mål och programmets utformning och i efterhand utvärdera i vilken utsträckning programmet har bidragit till att uppfylla dessa mål.

I frågor som rör hur incitamentsprogram bör vara utformade för svenska bolag ställer sig fonden generellt bakom de rekommendationer som kommuniceras genom Institutionella Ägares Förening (IÄF).

Värdeskapande ersättningsstruktur

Incitamentsprogram ska vara prestationsbaserade och/eller innefatta ett tydligt eget risktagande för deltagarna. Prestationskrav ska vara relevanta, mätbara, transparenta och uppföljningsbara. Prestationsmått bör spegla företagets långsiktiga strategiska prioriteringar såsom finansiell prestation, operativ effektivitet, kapitalallokering, innovation, transformation och ledarskap inom hållbarhet. När de är rätt strukturerade fungerar dessa mått inte bara som belöning utan också som verktyg för ansvarstagande och långsiktigt fokus.

Även om finansiella mått är grundläggande, bör långsiktiga incitament spegla en bredare definition av företagsframgång. Detta inkluderar integration av icke-finansiella mål – särskilt de som rör miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning – som är både affärskritiska och mätbara.

- **Operativa mål** – såsom vinsttillväxt, marginalförbättring eller strategiska milstolpar – belönar ledningen för att genomföra den långsiktiga affärsstrategin.
- **Aktievärdebaserade mål** – exempelvis relativ totalavkastning (rTSR) – säkerställer fortsatt samordning med aktieägarnas resultat och fungerar som ett test på marknadens förtroende.
- **Hållbarhetsrelaterade mål** – inklusive utsläppsminskning, resurseffektivitet eller styrningspraxis – blir allt viktigare för långsiktig motståndskraft.

Ett alternativ till tydliga prestationskrav är investeringsbaserade program med ett tydligt eget risktagande för deltagaren. Vid subvention av programdeltagares egen investering ska denna vara måttfull och väl motiverad.

I företag som ännu inte nått uthålligt positiva kassaflöden kan dessa program vara viktiga instrument för att kunna skapa extra motivation hos medarbetarna utan att behöva belasta företagets likvida medel. Det innebär att AP2 i särskilda fall kan komma att göra avsteg från sin grundsyn om hur aktierelaterade ersättningar bör utformas.

Förankring hos ägarna

Eftersom aktiebaserade ersättningsprogram ofta är komplexa och beslutas på bolagsstämman krävs en tydlig och tidig dialog mellan bolag och aktieägare innan förslagen läggs fram.

AP2 röstar som princip:

- Ja till förslag som innebär krav på tydlig rapportering av bolagets politiska donationer och lobbying.
- Nej till omval av styrelseledamot som bevisligen har uppvisat dåligt uppförande eller dåligt omdöme.

AP2 FÖRESPRÅKAR

Att bolagspolicyer kring etik och anti-korruption samt bolagens interna process för att efterleva dessa görs publika.



Ägarprincip 10 - Företagskultur och affärsetik

Att sätta rätt "ton från toppen" är avgörande för att leda och utveckla framgångsrika organisationer. Styrelsen bör anta höga affärsetiska standarder och säkerställa att dess vision, uppdrag och mål är sunda och återspeglar dess värderingar.

KULTUR

Styrelse, bolagsledning, revisorer och aktieägare ska arbeta för en god företagskultur. En god företagskultur byggs inifrån och genomsyrar hela verksamheten. Företagskulturen kan vara en viktig konkurrensfaktor och är avgörande för en uthållig och långsiktig värdetillväxt. Frågeställningar avseende till exempel integritet, intressekonflikter, etik samt ordning och reda bör belysas och diskuteras för att kontinuerligt utveckla och stärka företagskulturen. Styrelsen bör aktivt söka att odla och upprätthålla en etisk företagskultur som genomsyrar hela verksamheten. Bolagen bör ha en etikpolicy eller uppförandekod samt en antikorrupcionspolicy. Bolagen bör också transparent beskriva hur dessa implementeras, följs upp och utvärderas.

SKATT

AP2:s utgångspunkt är att skatt ska betalas där det ekonomiska värdet skapas och därigenom bidra till det samhälle i vilket bolaget verkar. Hantering ska ske i

enlighet med skattelagstiftningens syfte och intentioner. Vidare bör bolag vara transparenta i frågor rörande skatt, till exempel genom publicering av styrelsens fastställda skattepolicy och hur denna tillämpas. Eventuella pågående tvister med skattemyndigheter ska redovisas i årsredovisningen.

POLITISKA DONATIONER

I länder där politiska donationer kan vara ett inslag i ett bolags kostnader, exempelvis i Storbritannien och USA, bör dessa donationer vara tydligt kopplade till bolagens egna värderingar och policyer, exempelvis kring frågor relaterade till hållbarhet. Som aktieägare ser AP2 ett behov av tydlig rapportering av politiska donationer från bolagens sida. AP2 stödjer i allmänhet aktieägarförslag som uppmanar företag att se över och rapportera om sina politiska utgifter och lobbyverksamhet.



Andra AP-fonden / AP2

Box 11155

404 24 Göteborg

Besöksadress: Kyrkogatan 48

Telefon: 031-704 29 00

www.ap2.se